

A Comunicação Estratégica Integrada nas Organizações

Sofia de Almeida Gonçalves

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da
Comunicação na especialidade de Comunicação
Estratégica**

Setembro, 2014

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na vertente de
comunicação Estratégica, realizado sob a orientação científica do Dr. Luís Oliveira
Martins

*Aos meus pais e irmã pelo incondicional
acompanhamento de todo percurso*

A Comunicação Estratégica Integrada nas Organizações

Sofia de Almeida Gonçalves

Resumo: Como elemento final da avaliação do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de comunicação estratégica, o presente relatório versa sobre a experiência de estágio curricular que decorreu no Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ).

Este relatório incidirá sobre a experiência prática ao longo de seis meses no Instituto, descrevendo o projeto de trabalho e relatando as atividades e tarefas realizadas. Refletirá igualmente sobre as aprendizagens, condicionantes, e apresentará propostas de melhoria para futuros estágios.

Numa base teórica serão abordados os conceitos que fizeram parte do dia-a-dia no departamento de Comunicação, Informação e Relações Internacionais. Esta refletirá sobre a integração nas organizações sem fins lucrativos dos conceitos de marketing e comunicação estratégica ao mesmo tempo que demonstrará a importância da planificação da comunicação para estas organizações e seus projetos.

Palavras-chave: IPDJ; Organizações sem fins lucrativos; Marketing sem fins-lucrativos; Estratégia; Comunicação Estratégica.

Abstract: As a final evaluation element for the Master's Degree in Communication Sciences focused on strategic communication area, this report will refer to my traineeship experience that took place at the Portuguese Youth and Sports Institute.

The following work will focus primarily on the practical experience for a six-month period at the Institute and it will describe the work project as well as the activities and the tasks that have been carried out during the traineeship period. I will also consider the learning conditioning factors and I will submit some proposals in order to improve future traineeships.

The report will introduce several key concepts based on a strong theoretical background that were part of everybody's day-to-day life in the Communications, Information and International Relations Department. This report will look at the possibility to integrate the marketing and strategic communication areas into non-profit organizations.

Finally, this work will also highlight the importance of an accurate communication planning specially in the case of such non-profit organizations and its projects.

Keywords: IPDJ; Nonprofit Organizations; Nonprofit Marketing; Strategy; Strategic Communication;

Índice

Introdução.....	8
Capítulo I: Apresentação e contextualização da Instituição e do projeto	
I.1. O IPDJ.....	9
I.2. Centro Internet Segura.....	10
I.3. Linha Ajuda Internet Segura.....	11
Capítulo II – Plano de Ação	
II.1. Objetivos	13
II.2. Atividades / Tarefas.....	13
II.2.1 - Conteúdo teórico.....	14
II.2.2 - Atividade prática.....	19
II.2.3- Presença em reuniões.....	20
II.3. Reflexão e avaliação das atividades.....	21
Capítulo III– Enquadramento Teórico	
III.1. O setor não lucrativo e o marketing estratégico.....	22
III.2. Comunicação estratégica integrada nas organizações.....	24
III.3. Planear a comunicação estratégica.....	25
Capítulo IV – Reflexão crítica	
IV.1. Aprendizagens.....	28
IV.2. Condicionantes.....	29
IV.3. Propostas de melhoria.....	31
Conclusão.....	32
Bibliografia.....	33

Anexos.....35

- Anexo I: Cronograma de estágio
- Anexo II: Plano de Comunicação 2014
- Anexo III: Relatório (s) de operação
- Anexo IV: Plano estratégico de comunicação

Introdução

No âmbito da componente não letiva do mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação Estratégica, o estágio curricular que permitirá concluir este ciclo de estudos decorreu no Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ).

Ao longo de 400 horas, entre novembro e abril, o estagiário integrou o Departamento de Informação Comunicação e Relações Internacionais (DICRI), debruçando-se sobre a comunicação de um dos vários projetos da responsabilidade do Instituto, designado Linha Ajuda Internet Segura.

Com o apoio da União Europeia o Centro Internet Segura promove em Portugal a segurança na internet disponibilizando entre outras formas uma linha de apoio a crianças, jovens, pais e educadores que procura dar resposta a questões relacionadas com a segurança na internet. Este Centro resulta de um consórcio coordenado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), do qual o IPDJ faz parte assumindo, entre outras, a responsabilidade de assegurar o funcionamento desta linha.

O estágio inserido neste contexto, representou uma experiência profissionalizante ao permitir aplicar na prática conhecimentos teóricos e adquirindo em simultâneo o *know-how* próprio do funcionamento do instituto e dos projetos que desenvolve.

O presente relatório constituirá um elemento de descrição, reflexão e avaliação destes cinco meses de trabalho mediante a apresentação da instituição de estágio, das tarefas e funções desempenhadas e da experiência e aprendizagem que este representou. Permitirá igualmente refletir sobre os aspetos que condicionaram o exercício das funções bem como apresentar recomendações que poderão ser futuramente consideradas.

Num registo de análise bibliográfica o presente relatório refletirá sobre a integração do conceito de marketing e a sua aplicação num contexto organizacional. A intenção é ainda avaliar o papel de uma planificação estratégica da comunicação na mobilização dos públicos para determinada temática, quando se fala de um organismo público com responsabilidade na promoção dos seus programas.

Capítulo I: Apresentação e contextualização da Instituição e do projeto

I.1. O IPDJ

O Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) é um organismo público que atua, como o nome indica, sobre as áreas da juventude e do desporto em estreita colaboração com outros organismos públicos e também privados. Sob tutela da Secretaria de Estado do Desporto e da Juventude, goza de independência administrativa e de património próprio.

O IPDJ assume um papel fulcral na execução, orientação e apreciação das políticas públicas na área da juventude e do desporto.

No setor da juventude a intervenção ocorre nas mais diversas áreas de interesse juvenil: promovendo a educação para a cidadania e o associativismo, disponibilizando ações de voluntariado, oportunidades de emprego e mobilidade internacional, bem como abordando as mais variadas temáticas como a saúde, a sexualidade, o empreendedorismo e outras. Contribui ainda para a promoção do turismo jovem dinamizado através da rede de Pousadas da Juventude e do Cartão Jovem, assegurados pela parceria com a MoviJovem.

Na área do desporto mantém especial atenção para questões relacionadas com a ética e os valores desportivos. Nesta área atua com o intuito de generalizar e facilitar o acesso à atividade desportiva contribuindo para tal com os recursos necessários.

O IPDJ desenvolve a sua actividade conciliando sinergias que advém das parcerias e protocolos existentes com organismos portugueses ou europeus, que sejam de carácter social, juvenil, desportivo ou com autarquias locais. Têm igualmente um papel de relevo os voluntários que mobiliza para as mais diversas ações, iniciativas ou projectos.

Dispõe ainda das lojas PontJA, espaços públicos presentes em todos os distritos através dos quais cede informação à população, desenvolve atividades do seu interesse e disponibiliza acesso a equipamento informático e à internet. Em suma, o seu propósito prende-se com o aconselhamento, a divulgação de oportunidades e a promoção da integração e participação dos jovens na sociedade.

I.2. O Centro Internet Segura

Na era da tecnologia multiplicam-se os mecanismos que permitem uma cada vez mais vasta navegação e interação na internet. Cresce também a necessidade de consciencializar para os riscos que a par das oportunidades se revelam nas tecnologias em linha, nomeadamente junto das crianças e jovens que desde cedo contactam com o meio estando mais expostos aos perigos que este abarca.

Consciente desta necessidade a União Europeia dinamizou junto dos estados membros projetos que promovem uma utilização segura e consciente das tecnologias online disponibilizando a informação necessária para atuar na minimização dos riscos.

O programa europeu Safer Internet, lançado em 1999 tem a sua expressão em Portugal através do projeto Internet Segura. Este visa a proteção das crianças e jovens no meio online através do combate a conteúdos ilegais, da minimização dos danos que tais conteúdos podem provocar, da consciencialização da sociedade para os riscos e da promoção de uma utilização segura e consciente da internet. Prevê ainda informar e capacitar os pais e educadores a lidar e auxiliar os seus educandos nesta matéria.

O projeto Internet Segura é aplicado em Portugal sob a responsabilidade de um consórcio encabeçado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) do qual fazem parte a Direção Geral da Educação (DGE), a Microsoft, a Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN) e o IPDJ.

Em cooperação estas entidades desenvolvem ações, disponibilizam conteúdos informativos e formativos, e suportam os serviços de atendimento com o intuito de responder a dúvidas, fornecer ferramentas, alertar para os perigos e encaminhar as situações de maior risco. Neste momento o Centro assegura o funcionamento de duas linhas de apoio, a Linha Alerta para a denúncia de conteúdos ilegais e a Linha Ajuda para apoio à navegação.

Operacionalmente o Conselho consultivo composto pelas entidades referidas e outras personalidades de relevo, procura seguir os objetivos estratégicos do projeto e aliar-se a outras entidades privadas, para que, também estas contribuam com os seus meios para a promoção da segurança na internet.

Numa lógica de cooperação internacional, o consórcio coopera com duas entidades, a Insafe e a Inhope. A primeira engloba todos os estados membros que desenvolvem projetos nesta área promovendo o contacto entre os mesmos na definição de ações de carácter nacional e internacional. O mesmo acontece com a Inhope, uma associação internacional da qual Portugal faz parte, e que labora especificamente sobre o funcionamento das linhas de denuncia de conteúdos ilegais como a Linha Alerta.

O programa Safer Internet em Portugal tem revelado resultados bastante positivos pelo número de parceiros envolvidos e por uma ampla abrangência de públicos. A variedade de parceiros permite levar a mensagem a uma audiência vasta e diversa assim como a aposta na formação de formadores no seio do consórcio. O sucesso do projeto em muito se deve ao papel destas linhas de apoio na sensibilização e auxílio que prestam ao público em geral. Só a Linha Ajuda revela ainda um nível de contactos reduzidos tornando-se necessário um esforço para a divulgação deste serviço de modo a igualar os resultados do projeto no país.

I.3. Linha Ajuda Internet Segura

No âmbito do consórcio, o IPDJ assume a responsabilidade de manter uma linha de apoio á navegação na internet, a Linha Ajuda Internet Segura, a funcionar diariamente no período entre as 14h e as 19h sendo assegurada por uma equipa de funcionários do instituto formados para o efeito.

A Linha Ajuda Internet Segura apresenta-se disponível através de vários canais de contacto. O primeiro e principal é o telefone, através do número 808 91 90 90, mas o serviço é igualmente prestado através de email (linhaajuda@internetsegura.pt), formulário de site e recentemente via chat.

Pretende-se desta forma prestar um serviço ativo junto da sociedade em geral e em particular do público jovem, dos pais, educadores e professores, disponibilizando aconselhamento na matéria da utilização das tecnologias online. O serviço garante o anonimato e a confidencialidade de quem o procura e auxilia tanto através de informação como de encaminhamento das situações de maior risco.

A Linha Ajuda tem como principal propósito a transmissão de comportamentos responsáveis no contacto com a internet, despertando a consciência dos indivíduos para os perigos existentes no meio e para a necessidade de adotar estratégias de segurança online.

Para além do atendimento através dos vários canais de contacto, prevê alertar e informar ativamente sobre as questões de segurança na internet através da presença em eventos, dinamização de atividades e distribuição de material informativo. É ainda da competência da Linha Ajuda o encaminhamento às autoridades competentes de situações que o justifiquem. Neste sentido, o projeto conta com o apoio de parceiros que, vocacionados para determinadas áreas, prestam o devido apoio e seguimento aos casos. São algumas dessas entidades, a Polícia Judiciária (PJ), a Associação de Apoio à Vitima (APAV), o Instituto de Apoio à Criança (IPC), a Sociedade Portuguesa de Autores (SPA) e a DECO (Defesa do Consumidor).

Os resultados da atividade da linha constituem dados importantes que são analisados e discutidos de forma a serem considerados para futuras estratégias a desenvolver no decorrer do projeto, adequando assim o serviço às necessidades gerais.

Capítulo II: Plano de Acção

Aquando da integração no departamento de Informação, Comunicação e Relações internacionais foi apresentado o projeto e os objetivos pretendidos pela profissional responsável pelo estágio na instituição de acolhimento, a Dr. Esmeralda Gonçalinho. Posteriormente com o término das suas funções no IPDJ a orientação ficou a cargo da Dra. Margarida Saco com a supervisão do diretor do departamento Dr. Jorge Orlando.

Partindo dos objetivos da instituição foram definidos os parâmetros em que o estágio iria ocorrer, harmonizando com área de estudos do estagiário de modo a que fossem colocados em prática os conteúdos teóricos desenvolvidos no primeiro ano do mestrado em comunicação estratégica.

II.1. Objectivos

O principal objetivo proposto e desde logo apresentado no início do estágio consistia em incrementar a linha de apoio que se encontra à responsabilidade do IPDJ, melhorando a divulgação da mesma com vista a aumentar o número de contactos. Tendo por base este propósito previa-se que o trabalho desenvolvido fosse baseado na conceção, desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação adequadas às necessidades do projeto.

Tratava-se portanto de integrar tais estratégias no plano de comunicação para o ano de 2014, propondo atividades que fossem ao encontro dos públicos-alvo de forma a informar e cativar para a matéria e ir ao encontro do objetivo primordial.

Neste sentido, tornava-se fundamental analisar o trabalho desenvolvido desde o início do projecto, em 2011, e verificar as ações realizadas comparando com a variação do número de contactos e assim determinar pontos fortes e fracos.

Em simultâneo, cabia ao estagiário auxiliar em todas as tarefas decorrentes da execução do projeto e colaborar na realização das atividades e ações agendadas.

Por fim, o estagiário propunha-se a acompanhar os resultados obtidos realizando frequentemente diagnósticos com o intuito adaptar o exercício às necessidades que o projeto ia revelando.

Os objetivos do estágio foram delineados pelo estagiário em concordância com o orientador de estágio no Instituto, posteriormente revistos pelo orientador de estágio na instituição de ensino e constam no plano de atividades de estágio.

II.2. Atividades/Tarefas

As tarefas realizadas ao longo do estágio basearam-se na manutenção e incrementação do projeto Linha Ajuda Internet Segura mas existiu também oportunidade de conhecer outros projetos do instituto e inclusive participar em alguns momentos. O trabalho desenvolvido ao longo dos cinco meses assentou sobretudo na produção de conteúdo teóricos, intercalado com a participação em reuniões e atividades práticas decorrentes do projeto, como demonstra a tabela seguinte:

Conteúdo Teórico	Reuniões	Actividades Práticas
Histórias/ Entrevista	DICRI	Dia da Internet Segura
Relatórios de Operação	Campanha Discurso de Ódio	Futurália
Plano de Comunicação	Equipa Linha Ajuda	
Diagnóstico de Comunicação	Consórcio Internet Segura	
Plano Estratégico de Comunicação		

II.2.1 Conteúdo teórico

As primeiras tarefas realizadas foram a redação de vários textos, todos eles em redor da temática a ética no desporto. As histórias resultaram de depoimentos de vários atletas que, tendo por base a sua experiência, contaram episódios marcantes de momentos em que os valores da ética desportiva prevaleceram. Carlos Lopes, Jorge Pina e Francis Obikwelu foram algumas das personalidades que deram origem aos testemunhos. Nesta fase inicial do estágio, o estagiário auxiliou ainda na redação da entrevista ao professor Carlos Gonçalves, na sequência da atribuição do prémio Ética no Desporto 2013, que viria a ser publicada no site do Plano de Ética no Desporto.

Toda a atividade da Linha Ajuda é devidamente registada pelos operadores que fazem o atendimento dos contactos, com a periodicidade trimestral ou mensal a informação é reunida e analisada nos designados relatórios de operação da linha. Ao chegar à instituição foram desde logo apresentados alguns dos seus exemplares, dado que a sua redação passaria a estar a cargo do estagiário durante o período de estágio. Estes relatórios permitem avaliar determinados parâmetros da ação da Linha, como o número de contactos recebidos, o assunto abordado, o canal de contacto utilizado e o tipo de atendimento que é prestado. É igualmente importante no momento de caracterizar os utilizadores, nomeadamente quanto à faixa etária e ao género de indivíduos que procuraram apoio nesse período. Tais informações são fundamentais para delinear a atividade da linha, permitindo direccionar o atendimento para o público que mais a procura, especializar os operadores para as questões mais abordadas ou verificar os canais de contacto disponíveis. Numa outra alínea são apresentadas as

ações de carácter prático desenvolvidas no período em análise, tais como, as ações de sensibilização ou os eventos em que a Linha Ajuda esteve presente, os materiais produzidos, as ações de formação realizadas, possíveis referências na imprensa ou parcerias concretizadas. Os relatórios de operação terminam com a ilustração da atividade decorrente e com o planeamento das atividades para o mês ou o trimestre que se segue.

No âmbito do consórcio Internet Segura, o IPDJ compromete-se a assegurar um plano de comunicação anual que congregue a ação e os esforços dos vários parceiros no alcance dos públicos-alvo. A redação e o acompanhamento da execução do plano de comunicação foram a tarefa central desenvolvida pelo estagiário e um dos objetivos primordiais do estágio. A definição do plano iniciou-se com um diagnóstico da comunicação que consistiu em recolher toda a informação referente à atividade do ano anterior, verificar o trabalho que foi executado quer a nível de ações, presença nos media e parcerias realizadas, bem como o que ficou por concretizar. Feito o balanço do ano de 2013 existia a necessidade de redefinir os objetivos para o ano seguinte bem como os alvos da comunicação. O foco está na informação e consciencialização do público jovem mas também dos pais e educadores para as boas práticas na Web, com o intuito de ampliar a visibilidade do projeto e incrementar a procura. Tais premissas constituíram a base da ação para o ano 2014. A ajuda da Dra. Esmeralda Gonçalves foi fulcral na definição das atividades e sua organização por temáticas como a promoção da linha e do CIS, a formação de formadores, os eventos para os públicos primários e a presença nos meios de comunicação. Por fim, o plano de comunicação inclui um orçamento que determina os custos de cada ação planeada, tendo por base o orçamento definido para a atividade do consórcio no ano em questão.

Paralelamente ao plano de comunicação foi feita uma análise geral do projeto desde o seu início em 2011 até à atualidade. A análise comparada da qual resultou o seguinte gráfico, versou sobre o número de contactos recebidos em relação às ações realizadas mensalmente durante os três primeiros anos, com o intuito de averiguar quais as que produziram maior efeito na procura do serviço.

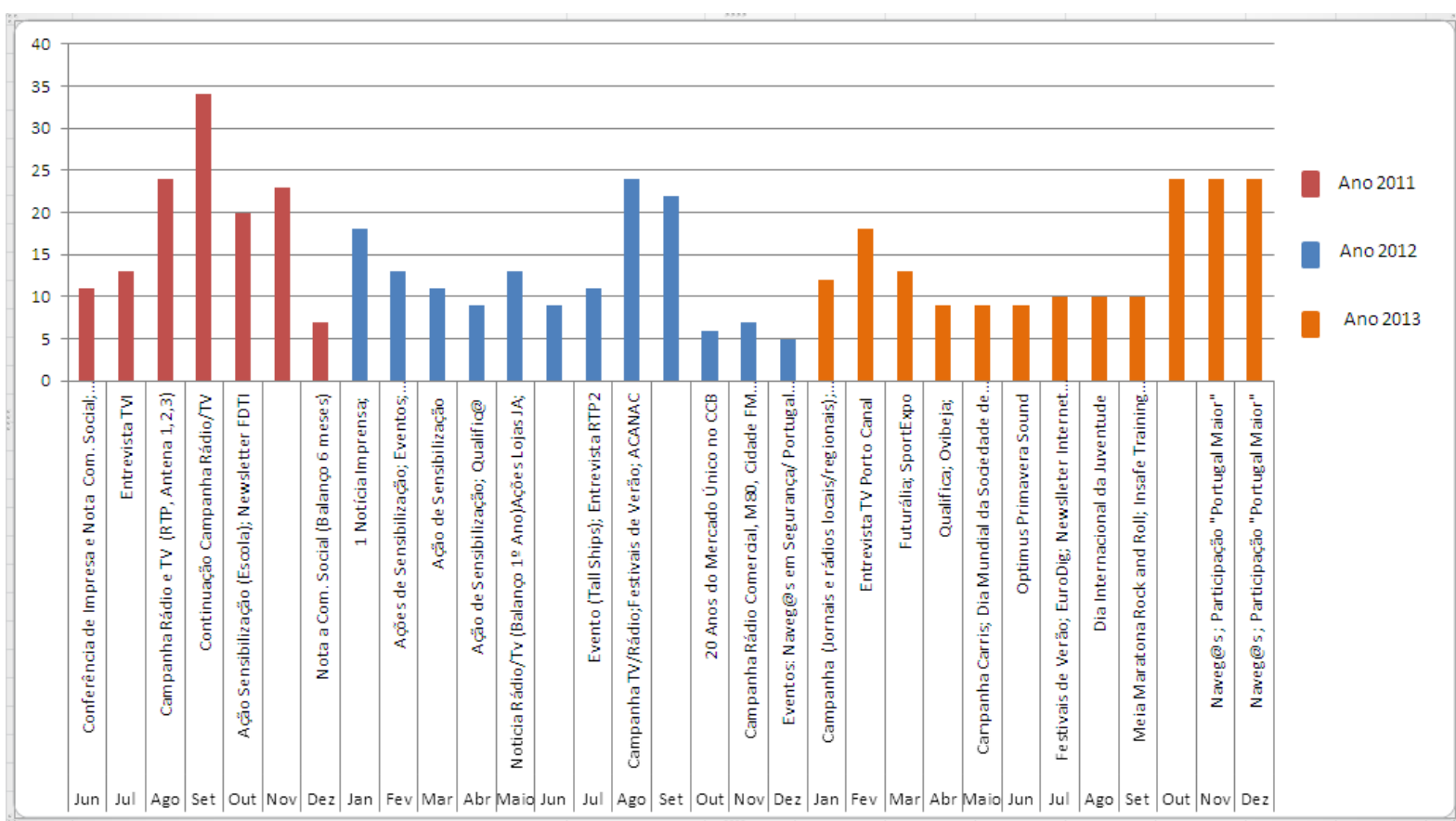


Tabela 1 – Variação do número de contatos e relação com as ações realizadas entre o ano de 2011 e 2013

Concluiu-se que o número de contactos foi de uma modo geral reduzido e bastante irregular ao longo dos anos. Como demonstra o gráfico, durante este período existiram alguns picos de contactos seguidos de quedas acentuadas o que confirma uma grande instabilidade. O número de contacto nunca ultrapassou os 35 por mês e em alguns momentos não atingiu os 10.

Olhando para as ações realizadas e observando o seu impacto no número de contactos é facilmente perceptível o papel dos meios de comunicação. O primeiro ano em análise contou com uma maior aposta nos media e foi aquele em que também o número de contactos foi mais expressivo. De um modo geral, nos meses seguintes às exposições em canais de televisão, rádio ou imprensa escrita a procura foi tendencialmente crescente, é o caso do mês de julho e agosto de 2011 com a realização de entrevista na TVI e campanhas publicitárias na RTP, de julho de 2012 na sequência de uma entrevista na RTP2 ou a entrevista ao Porto Canal em fevereiro de 2013. Contudo, e nas três situações referidas tal subida no número de contactos não

foi constante acabando por decrescer nos meses seguintes. Por outro lado, as frequentes sessões de sensibilização realizadas revelaram pouca influência no número de contactos como comprova a tabela, à exceção do Navegas em Segurança, um programa organizado anualmente que leva às lojas PontoJA de todos os distritos, crianças, jovens, pais e educadores vindos de escolas, institutos e associações para sessões de informação e esclarecimento.

Os fracos resultados da Linha Ajuda e a inconstância dos mesmos ficam também a dever-se à inexistência de ações de comunicação em alguns dos meses em análise, nestes momentos e sem qualquer ação de divulgação da Linha a procura decaiu consideravelmente.

Este diagnóstico foi fundamental para determinar as ações com maior poder na mobilização do público e contrariamente as que produziram menor efeito, forneceu igualmente uma visão global da conjuntura do projeto indispensável para delinear a estratégias a aplicar no futuro.

A necessidade de desenhar um plano estratégico de comunicação para a Linha Ajuda surgiu na sequência do plano de comunicação para o ano 2014, uma vez que este era referente ao Centro Internet Segura mencionando a atividade de todo o consórcio e fazendo por isso uma abordagem geral. Surgia a necessidade de refletir sobre a atividade exclusiva da Linha Ajuda e traçar estratégias concretas que melhorassem os seus resultados. Com uma estrutura semelhante à do plano de comunicação, previa-se um documento essencialmente de reflexão e apresentação de propostas estrategicamente definidas para atingir os objetivos pretendidos. Foi importante numa fase inicial traçar o perfil do utilizador, a maioria do sexo feminino e entre 35 e os 49 anos que procura apoio maioritariamente para questões técnicas, de segurança de dados e situações de *ciberbullying*. O telefone e o email são os canais de contacto mais utilizados. Por norma, o sujeito que efetua o contacto é o próprio que necessita de ajuda e o principal apoio prestado pelos operadores é informativo, existindo apenas em casos pontuais a necessidade de encaminhamento às autoridades competentes.

Através da análise swot do projeto seguidamente apresentada, foi possível compreender o cenário em que este se desenvolve, detetar lacunas e encontrar pontos de oportunidade.

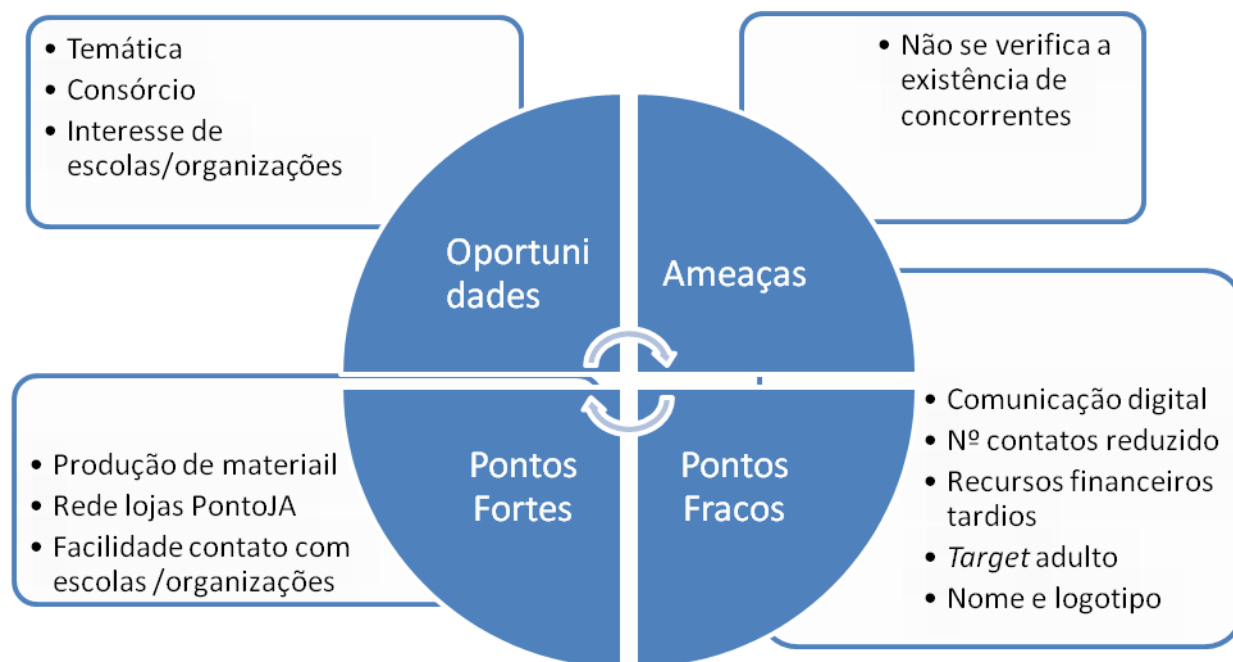


Tabela 2 – Análise SWOT do projeto

Com base no diagnóstico dos pontos fracos foram delineadas estratégias e propostas de atividades que passam por:

Estratégias	Propostas de atividade
Aposta nos media digitais	Facebook Linha Ajuda; Publicidade (banners); Renovação do site
Clarificação do <i>target</i>	Aposta no publico jovem
Concretização de parcerias	Asus; Samsung; Insys / Projecto EuKids Online
Reforma no atendimento	Recurso a frases tipo
Redefinição do nome e logótipo	

Tabela 3 – Estratégias definidas e respetivas propostas de atividades.

Tendo por base as lacunas identificadas, foram então delineadas as estratégias a aplicar e apresentadas propostas de atividades. Em algumas das ações sugeridas são

também propostos contactos com determinadas empresas e instituições, alguns deles já iniciados pelo estagiário, com a finalidade de multiplicar as atividades e a visibilidade da Linha Ajuda.

II.2.2 Atividade prática

Ao longo do período de estágio o estagiário teve oportunidade de participar na organização das atividades práticas em que a Linha Ajuda teve presente. Neste período destacaram-se duas ações, a comemoração do Dia da Internet Segura a 11 de fevereiro e a Feira de Educação e Formação, Futurália que decorreu na última semana de março.

O Dia da Internet Segura é anualmente comemorado pelo Centro Internet Segura sendo que cada parceiro define a atividade a realizar. Depois de um *brainstorming* que reuniu a equipa do DICRI, optou-se pela realização de um passatempo de vídeo dirigido a crianças e jovens. Aos participantes foi lançado o desafio de criar um vídeo alusivo ao tema “Juntos vamos criar uma internet melhor”, no qual teriam de referir o nome e número da Linha Ajuda e a campanha contra o discurso de ódio online. Coube ao estagiário a redação do regulamento com as normas de participação, a divulgação do passatempo no site e facebook do IPDJ, bem como o acompanhamento das questões e duvidas colocadas pelos participantes. Seguiu-se a eleição dos vídeos vencedores de acordo com critérios anteriormente definidos, a comunicação dos mesmos e a entrega de prémios. Com o intuito de chamar os jovens ao instituto, acordou-se com as lojas PontoJa dos seus distritos de residência, a realização de uma sessão de apresentação dos três vídeos e entrega de prémios. Num relatório final reuniram-se os dados relativos às 17 participações descrevendo e analisando o desempenho da ação.

Em meados de março o DICRI iniciou a preparação da Feira de Formação e Educação, Futurália que se realizou na FIL entre os dias 26 e 29 de março. O instituto marcou presença num stand onde foram apresentadas as várias ofertas e programas em desenvolvimento, quer na área da juventude como do desporto. Para a presença da Linha Ajuda no stand foi elaborado um plano das atividades e recursos necessários. O estagiário, em concordância com a Dra. Magarida Saco, sugeriu a realização de um

passatempo a decorrer ao longo dos vários dias e de um flashmob que deveria acontecer em determinado momento da Feira, em simultâneo com a projecção dos vídeos eleitos na comemoração do Dia da Internet Segura. O passatempo prevaleceu bem como a projecção dos vídeos mas, a indisponibilidade de recursos impossibilitou a concretização do *flashmob*.

O passatempo na Futurália consistiu no preenchimento de um formulário onde os participantes, individualmente ou em grupo, criavam uma frase original sobre segurança na internet na qual constasse o nome “Linha Internet Segura” e o número de contacto. Para a concretização do passatempo, e depois de aprovada a atividade ficou a cargo do estagiário a criação do regulamento, do formulário a preencher, bem como a requisição dos materiais necessários. No local a Linha Ajuda usufruiu de um espaço próprio onde o estagiário em conjunto com voluntários abordava os jovens dando a conhecer a Linha e cativando para a participação. No final da feira, as 43 participações reunidas foram avaliadas de acordo com os critérios definidos no regulamento e apreciadas pela equipa do DICRI, até serem eleitas as frases vencedoras.

Ambas as atividades mas em particular a Futurália foram uma oportunidade única de contacto com os públicos-alvo apresentando o projeto de forma direta e dinâmica consciencializando em simultâneo para a temática.

II.2.3. Presença em reuniões

Durante o período de estágio foram vários os momentos de reunião em diversos contextos. O estagiário marcou presença em algumas reuniões com os orientadores de estágio para verificar o ponto de situação do trabalho a decorrer ou para receber novas indicações. Aconteceu aquando da preparação da comemoração do Dia da Internet Segura ou da Futurália para debate de ideias, levantamento dos recursos necessários, ou mesmo avaliação das participações dos passatempos que decorreram. O contacto com os orientadores acontecia diariamente, na maioria das vezes através de email para distribuição de tarefas ou esclarecimento de questões que surgissem por parte do estagiário.

Na segunda metade do período de estágio e já sob a orientação da Dra. Margarida houve a oportunidade de participar em duas reuniões do Comité Nacional da Campanha Contra o Discurso de Ódio Online. A presença permitiu conhecer o projeto, contactar com outras instituições parceiras e através das suas ações retirar ideias para aplicar ao projeto Linha Ajuda.

Em determinado momento do estágio a Dra. Margarida Saco considerou pertinente reunir a equipa da Linha Ajuda de forma a refletir sobre os resultados da procura, bem como do atendimento praticado. Na reunião esteve presente, para além da orientadora de estágio, o estagiário e os quatro operadores da Linha. Foram apresentados e abordados os resultados relativos à variação do número de contactos recebidos nos últimos meses e apresentados vários casos que chegaram até à Linha com o intuito de discutir o melhor tratamento ou encaminhamento a aplicar.

Sob a orientação de Nuno Marques, membro da Fundação para a Ciência e Tecnologia e representante do projeto em Portugal, o consórcio Centro Internet Segura reuniu na última semana de março para apurar o trabalho realizado pelas organizações que o compõem, avaliar o funcionamento dos serviços de atendimentos e discutir novas propostas e perspetivas de ação. A reunião contou com a presença de um representante de cada membro do consórcio e na agenda tiveram assuntos como o SID 2014, a possibilidade de extensão do projeto a outras organizações, estratégias para incrementar os resultados da Linha Ajuda, o concurso para a renovação do programa financiamento, entre vários outros assuntos. Na reunião foram ainda enunciadas as respetivas atividades em curso e sugestões de trabalho, e apuradas as opiniões quanto à extensão do projeto e financiamento do mesmo.

II.3– Reflexão e avaliação das atividades

As atividades anteriormente descritas, que compuseram o estágio ao longo dos vários meses, foram de um modo geral positivas particularmente pela possibilidade de integrar o departamento e deter a perceção do seu funcionamento através desse contacto direto e permanente. Acompanhar a realização das ações desde a formulação

de hipóteses, o planeamento, concretização e avaliação das mesmas permitiu o desenvolver competências e estimular a participação do estagiário. A presença nas reuniões foi importante para o envolvimento no projeto e também pelo contacto com outras instituições e profissionais. Ainda assim, de toda a atividade desenvolvida a mais gratificante resultou da proximidade com o público que aconteceu com a presença na Futurália. Para além da possibilidade de transmitir diretamente a mensagem pretendida aos públicos, tal contacto possibilita ter consciência do reverso, ou seja, apreender a sua perspetiva, auferir as suas preocupações e necessidades.

Capítulo III: Enquadramento teórico

O objetivo deste capítulo é integrar e associar o estudo de autores com os conceitos e tarefas de maior contacto para o estagiário durante período de estágio. Como vimos, este incidiu predominantemente sobre a planificação da comunicação com toda a envolvente que esta exige, desde o diagnóstico, a análise, a definição de estratégias, sua implementação e avaliação. Neste contexto, faz sentido abordar teoricamente a comunicação estratégica e a sua planificação mas de uma perspetiva diferente, num contexto institucional, versando não tanto sobre a imagem da instituição mas sobre o sucesso de um dos seus projetos.

III.1. O sector não lucrativo e o marketing estratégico

O setor não lucrativo iniciou a sua expansão à medida que crescia nos países desenvolvidos a preocupação com as questões sociais e o bem-estar dos cidadãos. Para corresponder às mutações próprias do momento e às necessidades que se apresentavam, desenvolviam-se programas de carácter social e de serviço público cuja orientação passou a estar a cargo de instituições privadas resultando na ascensão de um setor de atividade.

Segundo Andreason & Kotler (2008), existem três motivos que explicam a necessidade de desenvolvimento deste setor focado nas questões de responsabilidade social: o primeiro atribui a responsabilidade ao estado por não suportar os serviços

disponibilizados pelas instituições de carácter não lucrativo; em segunda instância porque o setor lucrativo é incapaz de suportar estes serviços cujo fim último não é o lucro; e por último o facto de o governo ser o responsável pela atribuição de subsídios e outras contribuições que suportam o para exercício das suas funções. O setor não lucrativo cresce assim de forma independente com o desafio de corresponder a estas necessidades sociais (Andreasen & Kotler, 2008).

A propagação das instituições de carácter não lucrativo fez repensar o conceito de marketing, mantendo a essência do mesmo mas inserindo-o num ambiente institucional, cujo mote é a questão social (Andreasen & Kotler, 2008).

A aceitação e o crescimento desta ideia tornou-se evidente entre os anos 70 e 80, altura em que cresceram as publicações e discussões em volta do tema ao mesmo tempo que este passou “a ser aplicado à área do marketing dos serviços como a educação, cuidados de saúde, lazer, transporte (...)” e estendendo-se em seguida ao marketing social, envolvendo a consciencialização para determinadas problemáticas sociais (Andreasen & Kotler, 2008: 8). Na dimensão da sua atividade, questões como o combate às drogas ou o alerta para a condução sob efeito de álcool são alguns exemplos das preocupações sociais que estão na base destas instituições.

O conceito de marketing que era até então aplicado às empresas e diretamente associado aos negócios e às vendas, ganhou uma nova conotação e um novo sentido ao ser aplicado ao setor não lucrativo. Na realidade, o que ambos os setores de actividade pretendem é exercer “influencia comportamental” sobre o *target* ainda que com finalidades distintas (Andreasen & Kotler, 2008: 6).

A diferença na aplicação do conceito aos dois setores está no fim último, que não são os resultados financeiros alcançados mas o cumprimento de objetivos sociais como a mudança de atitude, de valores, a consciencialização ou a condução do público-alvo em determinada direção (Silva, 2011).

Segundo Silva, no marketing social o “foco está no cliente”, e poderá ser responsável pela imposição de novos comportamentos, mudança de atitudes ou rejeição de determinadas ações (Silva, 2011: n.p). Ikeda et al. (1997), destaca o intuito

de tais organizações em expor o seu produto, mas um produto que se consubstancia numa determinada ideia social e se pode traduzir fisicamente por objetos ou serviços.

Kotler e Zaltman (1971: 5), pioneiros na abordagem destes conceitos, esclarecem a conceção de marketing social como “o desenho, a implementação e o controle de programas” que têm em vista a aceitação de um determinada ideia por parte de um público. Tais ideias são mais facilmente aceites quanto mais próximas das necessidades do público, o que exige um trabalho de pesquisa, análise e um planeamento adequado da comunicação. (Kotler & Zaltman, 1971)

Este é assim um desafio para os profissionais do marketing social pela exigência no conhecimento aprofundado sobre as motivações e comportamentos da audiência, pelo esboço de um produto social *byable* e pela conjugação de recursos que a prática exige, agravada por se tratar de um ambiente institucional. No entanto, como referem Andreasam & Kotler (2008: 6), trata-se de aplicar a “vasta experiência” do setor lucrativo na “realização eficaz de programas de marketing” ao setor não lucrativo.

III.2. A comunicação estratégica integrada nas organizações

Depois de enraizada a ideia de que uma cultura de comunicação estratégica é igualmente aplicável e relevante para uma organização sem fim lucrativos ir mais longe nas metas definidas, cabe perceber de que forma o conceito de estratégia se aplica e exerce neste contexto.

A conceção de estratégia é atualmente muito utilizada no ramo da gestão empresarial mas detém uma ampla aplicabilidade. Tal característica exige que o conceito seja rigorosamente definido.

Bueno (2005: 13) esclarece *estratégia* como a “forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos”. Quando se fala em desenvolver uma comunicação estratégica, numa empresa ou numa instituição, fala-se na aplicação de um “conjunto amplo e diversificado de processos, cenários, produtos, (ações, planos, etc) que permitem uma organização obter resultados

positivos em conformidade com os seus objetivos (ou metas), missão, valores” (Bueno, 2005: 15).

A administração estratégica não se limita a definir metas e formas de as alcançar, esta pressupõe um processo de permanente análise, pesquisa e interpretação do meio. Como clarifica Bueno (2005: 18):

“(…)parte de uma leitura ampla do macro ambiente, (económico, político, sócio-cultural e mesmo da legislação) (...) incorpora o diagnóstico ou a auditoria interna, tendo em vista a realidade do mercado (explicitação dos pontos fortes e fracos da organização) e estabelece procedimentos (ou métodos) sistemáticos de avaliação”.

Existem várias perspetivas em volta do conceito, Whittington (2002: 1-48) distingue entre quatro, das quais a teoria sistémica se destaca pela maior correspondência com o setor não lucrativo. Esta abordagem valoriza o contexto em que a estratégia se aplica, “maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planeamento multifatorial, ou seja, não se limita ou prioriza a vertente meramente económica ou financeira” (Bueno, 2005: 14).

Levar a cabo uma administração centrada na orientação estratégica não é tarefa fácil, e agrava-se no caso das instituições, pela necessidade de adotar uma postura estratégica e pela exigência a nível de recursos quer sejam humanos, materiais, financeiros. O desafio está em, perante as condições que se apresentam, delinear uma estratégia que se revele eficaz na orientação da instituição no cumprimento das metas definidas.

III.3. O Planeamento da Comunicação Estratégica

Transferindo o plano teórico para uma abordagem prática é importante verificar como se executa, a partir da realidade de uma instituição, o processo de planeamento estratégico da comunicação ou, como Andreasen & Kotler (2008) designaram, o processo de planeamento estratégico de marketing (*SMPP – Strategic Marketing Planning Process*).

Desenhar um plano estratégico de marketing é pensar em projetar o futuro de acordo com as intenções da organização e articulando-as com as situações que se apresentam. Andreasen & Kotler (2008) esboçam as várias etapas que constituem um processo de planeamento que orienta as organizações na definição estratégica da comunicação.



Tabela 4 – Processo de planeamento estratégico de marketing segundo Andreasen & Kotler (2008: 65).

Em dois grandes momentos, é possível distinguir entre a análise do ambiente da organização clarificando vários aspetos sobre a funcionalidade e desempenho da mesma e num momento mais específico, versando sobre a comunicação, a análise e o esboço das estratégias a implementar bem como a averiguação do seu resultado (Andreasen & Kotler, 2008).

A análise da organização consiste primeiramente em clarificar a sua missão e cultura, os seus objetivos e metas, e diagnosticar os pontos fortes e fracos essenciais para, partindo deles, delinear estratégias concretas de sucesso. No ambiente envolvente à organização, focando a análise no chamado macro ambiente, não se podem descurar os fatores que, mesmo sendo alheios ao controlo da empresa, exercem grande influência sobre ela. Há a ter em conta o tipo de público que a organização serve, possíveis projetos concorrentes e ainda todo o ambiente social, político e técnico envolvente e que de alguma forma o influencia.

No passo seguinte, começa a desenhar-se a estratégia a implementar considerando a base sobre a qual esta se vai desenvolver, e que foi fornecida pela análise precedente relativa ao micro e macro ambiente. Nesta fase, esclarecem-se os objetivos e as metas a alcançar com o plano de marketing, e é com base neste enquadramento que se parte para a definição das estratégias que vão ao encontro do fim último. Para tal, é necessário, para além de um “ambiente favorável à definição de estratégia”, averiguar os recursos necessários, programar as atividades e apurar e os custos inerentes (Bueno, 2005: 11)

Colocar em prática a estratégia é implementar e cumprir no tempo o estipulado no plano de comunicação, que por sua vez pode estar sujeito a adaptações de acordo com a realidade que se apresente e, no final, a avaliação do seu cumprimento é indispensável.

Biafore (2011) refere esta necessidade de planejar a comunicação mas aplicando-a de forma simples a pequenos projetos demonstrando que também eles carecem deste planeamento. A visão do autor é, portanto, mais próxima do projeto sobre o qual versou o estágio por se tratar de um programa em crescimento.

Segundo Biafore, é importante perceber qual o estágio em que se encontra o projeto antes de agir sobre ele pois este pode estar em fase “planeamento, execução ou de conclusão” (Biafore, 2011: n.p). Só dessa forma é possível que exista uma sintonia ao prestar a “informação certa aos públicos certos, e no momento certo”(Biafore, 2011: n.p).

A autora realça o envolvimento dos *stakeholders* no processo de identificação das necessidades do projeto a partir das quais se vai desenhar todo o plano de comunicação. No entanto, esse envolvimento deve ser controlado, na medida em que existe informação que deve chegar até eles e outra que deve ser restringida aos administradores do projeto.

Não menos importante numa fase inicial, tal como Andreassen & Kotler (2008: 68) evidenciam no esquema referido na tabela 4, é delimitar os públicos a quem se dirige a comunicação sendo o “passo seguinte determinar o que eles precisam de saber”, bem como a melhor forma de lhes transmitir a informação (Biafore, 2011: n.p). “Deve decidir-se com que frequência a audiência deve receber informação, o melhor método de a transmitir, e o melhor formato para o fazer”, afirma Biafore (2011: n.p).

Depois de planeadas as ações a realizar e iniciado o cumprimento do plano, todas as partes envolvidas devem ser periodicamente informadas sobre os seus resultados, atividades a decorrer e as agendadas.

Em suma, esta visão sobre o planeamento da comunicação privilegia o olhar dos *stakeholders*, a ideia de que o contributo de todas as partes é fundamental ao desenhar um plano eficaz, pois todas as perspetivas sobre os públicos são consideradas. Tão importante como as atividades e ações definidas é a forma como estas são aplicadas na prática e vão ao encontro do público pretendido. Para desenvolver um plano de comunicação de sucesso “a regra de ouro é dar à audiência o que ela pretende”(Biafore, 2011: n.p).

Capítulo IV: Reflexão Crítica

IV.1. Aprendizagens

Ao longo de 5 meses de integração no seio da instituição e do projeto linha ajuda, foram diversas as aprendizagens que ficaram, muitas transmitidas pela experiência das orientadoras e outros profissionais, outras captadas pela observação e a necessidades de desempenhar diversas tarefas.

Há que ressaltar a oportunidade de estagiar num instituto como o IPDJ, em primeiro lugar pela abrangência que tem a nível de projetos mas também por ser ele

próprio um instituto que prima pela preocupação na integração e formação dos jovens.

De uma forma geral o contributo do estágio foi no sentido de absorver o *know-how* que caracteriza a responsabilidade de manter e desenvolver a comunicação de um projeto.

De um ponto de vista mais técnico o discente/estagiário aprofundou e aplicou muitos dos conceitos base abordados na componente teórica do mestrado. Trabalhou sobre o diagnóstico da comunicação, a sua planificação anual, sobre os relatórios mensais de atividade, o planeamento de ações e tudo o que estas envolvem.

Além do projeto sobre o qual versou o estágio, este permitiu ter a perceção sobre o funcionamento do departamento de comunicação de uma instituição, suas tarefas, preocupações e funções inerentes. Houve ainda oportunidade para estar presente em seminários bem como de fazer parte das atividades da Linha e contribuir na prática para a sua execução. Foi igualmente importante a proximidade com outros departamentos no seio da instituição, no sentido de dar seguimento às exigências do projeto, partilhar opiniões e conhecimentos. Foi o caso do departamento de imagem com o qual o contacto foi mais frequente. Também os contactos efetuados com escolas e empresas, no sentido de desenvolver parcerias ou estabelecer atividades, permitiram ao discente/estagiário aprofundar competências.

IV.2 Condicionantes

Como em qualquer circunstância de trabalho o discente/estagiário deparou-se ao longo do estágio com algumas condicionantes que podem ser analisadas em dois momentos, as dificuldades inerentes ao funcionamento do estágio e relativas ao desenvolvimento do projeto.

No que respeita ao funcionamento do estágio os principais aspetos a considerar foram os seguintes:

- Alteração da orientadora de estágio que exigiu uma readaptação à própria orientadora e ao método de trabalho. As tarefas realizadas bem como o

acompanhamento prestado sofreram alteração e houve necessidade de adaptação a essa nova realidade.

- O próprio espaço onde inicialmente o discente/estagiário desenvolveu o seu trabalho, um escritório destinado aos operadores da Linha Ajuda, livre durante o horário de estágio, localizado num piso diferente do departamento de comunicação, informação e relações internacionais (DICRI). A alteração aconteceu a meio do período, o estagiário passou a integrar o DICRI e a trabalhar junto dos profissionais do departamento o que permitiu um contacto direto com a realidade de trabalho e uma maior proximidade com a orientadora.

- Períodos em que, no decorrer do projeto, existiu menor fluxo de trabalho.

- Indisponibilidade de recursos que dificultaram a execução de atividades em prol da comunicação do projeto.

Ao nível do desenvolvimento do projeto foram alguns os entraves que condicionaram o exercício:

- Periodicidade irregular das reuniões do consórcio Internet Segura bem como o contacto estabelecido entre os parceiros. Num período de cinco meses existiu apenas uma reunião que juntou todos os parceiros na última semana de estágio e da qual se concluiu a falta de comunicação entre todos nomeadamente sobre as atividades levadas a cabo por cada um deles no âmbito do projeto. Foi notório o desenvolvimento do trabalho de forma isolada sem que existisse um envolvimento conjunto e uma reunião de forças entre todos os parceiros.

- Ausência de controlo sobre os meios de divulgação da Linha Ajuda, como o site e Facebook, a cargo do Centro Internet Segura bem como a impossibilidade de deter uma página Web própria sendo toda a informação relativa a Linha Ajuda integrada no Portal da Juventude, a cargo do IPDJ.

- Ausência de discussão de estratégias e troca de opiniões no seio do departamento durante a construção do plano de comunicação. O contributo dos parceiros seria neste âmbito igualmente importante mas foi inexistente.

IV. 3. Proposta de melhoria

Tendo por base a experiência do discente/estagiário e refletindo sobre os meses de trabalho, surgem algumas recomendações a considerar pela instituição de acolhimento para futuros estágios.

Um primeiro aspeto prende-se com a integração do estagiário na instituição, concretamente a inexistência de uma apresentação do espaço, dos departamentos que o compõem e dos colegas de trabalho. Considerando-se um procedimento essencial para a inclusão do estagiário no ambiente da instituição este, como não aconteceu inicialmente, decorreu à medida que o discente/estagiário se deparava com necessidades inerentes ao trabalho realizado.

Relativamente ao acompanhamento das tarefas considera-se relevante definir reuniões semanais ou quinzenais que permitam acompanhar de forma mais rigorosa e sistemática o trabalho desenvolvido e planejar as tarefas seguintes. Tal planeamento permitiria manter o fluxo de trabalho constante e adquirir aprendizagem através da discussão de ideias e troca de opiniões com os orientadores. Para tal poderá contribuir igualmente o trabalho em equipa com membros experientes nesta área de trabalho.

No âmbito do projeto Linha Ajuda recomenda-se a manutenção das reuniões com a equipa para análise da afluência de contactos e discussão dos casos que suscitam maior preocupação e dúvida quanto à sua resolução.

Seria também fundamental, no âmbito do consórcio, tornar regulares os encontros que reúnem os seus membros de forma a apurar o trabalho de cada um e, inclusive, promover a colaboração e estimular a relação entre os parceiros no desenvolvimento de ações. A promoção da proximidade entre os parceiros revela-se igualmente importante no sentido de melhorar a perceção dos estagiários relativamente ao funcionamento do Centro Internet Segura.

Conclusão

O estágio realizado constituiu um complemento fundamental ao mestrado pela oportunidade de integrar, num contexto profissional, esta área de estudos. A experiência permitiu aprofundar a minha formação, pelo contacto direto com situações reais de trabalho, pela aprendizagem com os profissionais da área e consciencialização do funcionamento do departamento.

A integração no Instituto Português do Desporto e da Juventude foi uma mais-valia pela abrangência de projetos que acolhe, pelos públicos a que se dirige e pelo papel de relevo que assume na sociedade, concretamente no desenvolvimento juvenil.

O projeto sobre o qual o estágio decorreu, a Linha Ajuda Internet Segura, constituiu um mote importante sobre o qual foi possível aplicar os conteúdos adquiridos na componente letiva do mestrado. Foi um desafio fazer parte de um projeto de grande responsabilidade social e poder contribuir para a sua divulgação bem como para a sensibilização de jovens e crianças para a temática.

A integração no projeto permitiu ter consciência da necessidade que estas Instituições têm em gerir e planear a comunicação dos seus projetos para a obtenção de resultados positivos. Tais resultados não são facilmente alcançados nem calculados, pois referem-se a processos de alteração de ideias e de comportamentos do *target*, o que implica uma preocupação acrescida com a aplicação de estratégias de comunicação. Para além disso, exigem recursos humanos, materiais e financeiros que ficam aquém das possibilidades destas instituições sem fins lucrativos.

A preocupação com uma planificação adequada da comunicação deve ser acolhida por estas organizações e estar nas suas prioridades para que, focados nos seus objetivos e *targets*, transmitam a mensagem de forma eficaz ou conduzam nas atitudes e comportamentos que se pretendem.

Bibliografia

Andreasen, A.R. e Kotler, P.R. (2008), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* - 7ª Edição, Pearson/Prentice Hall.

Biafore, B. (2011), "The Project Communication Plan". Consultado a 15 de Julho de 2014 em <http://www.mpug.com/articles/the-project-communication-plan/>

Bueno, W.C. (2005), "A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os Contornos de um Conceito", *Conexão – Comunicação e Cultura*, Vol. 4, n.7 (11-20).

Ikeda, A. A., Campomar. M. C. e Mendonça, P. S. M. (1997), "Marketing Sem Fins Lucrativos e o Marketing das Ideias. O Caso de uma Empresa Governamental", *Cadernos de Pesquisa e Administração*, Vol. 1, n.4 (37-50).

Kotler, P. R. e Zaltman, G. (1971), "Social Marketing: An approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, Vol. 35 (3-12).

Silva, S. C. (2011), "Marketing Social, Marketing de Organizações Sem Fins Lucrativos e Marketing de Causas: as diferenças". Consultado em 20 de Agosto de 2014 em <http://www.portal-gestao.com/item/7374-marketing-social,-marketing-de-organiza%C3%A7%C3%B5es-sem-fins-lucrativos-e-marketing-de-causas-as-diferen%C3%A7as.html>

Whittington, R. (2002), *O que é estratégia*, Pioneira Thomson Learning.

Sites de Internet

www.ipdj.pt

<https://juventude.gov.pt/>

<http://www.internetsegura.pt/linha-ajuda>